

El modelo de Oficialidad

Cómo exportar a la fuerza el desarrollo del líder

Mayor Todd Hertling, Ejército de EUA

EL DESARROLLO DEL líder necesita un impulso. El más reciente estudio del Centro para el liderazgo del Ejército sugiere la necesidad de tratar un área, aparentemente, de decreciente importancia para muchas unidades. En el estudio se encontró que los líderes del Ejército quienes consideran que su organización le da alta prioridad al desarrollo de los subalternos, históricamente, alcanzó el nivel más bajo de 35% (versus 46% en 2010 y 53% en 2009).¹ De hecho, otras categorías de desarrollo obtuvieron, incluso, un menor porcentaje de favorabilidad entre las competencias básicas del líder del Ejército desde 2006 hasta 2011, muy por debajo de dos tercios del umbral permisible de favorabilidad.²

Esta tendencia es alarmante. El Ejército se auto clasifica como una profesión, una categorización que exige un compromiso con la capacitación continua y aprendizaje de por vida. El recuperar un enfoque en el desarrollo profesional requiere un renovado compromiso con el entrenamiento para el desarrollo del líder eficaz, tal vez, accidentalmente abandonado debido al agitado ritmo operacional de los últimos 11 años.

Si bien un modelo es duramente una panacea para los retos de tutoría actuales que enfrenta el Ejército, el curso básico de la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés), *Officership* (Oficialidad), ofrece una posible solución para ayudar a reavivar el entusiasmo por el desarrollo del líder en todo el Ejército.

La experiencia a través del desarrollo humano

En *The Soldier and the State*, Samuel Huntington describe la profesión del Ejército como una profesión singular. No una ocupación estándar, la misma requiere la adhesión a una ética auto regulada o incorporación; implica una responsabilidad de servir al pueblo estadounidense (su cliente) y el Ejército requiere contar con experiencia en su capacidad profesional para “administrar la violencia”.³ Asimismo, en el informe oficial de 2010 del Ejército, *The Profession of Arms*, se destaca la necesidad de contar con profesionales para “singularmente producir un trabajo técnico” y los “factores intrínsecos como la búsqueda perpetua de conocimiento técnico”.⁴ El uso del conocimiento técnico singular permite que la profesión gane y mantenga la legitimidad con su cliente.

Evidentemente, el conocimiento técnico, no puede existir en el vacío. De hecho, el profesional adopta una búsqueda perpetua de conocimiento a través de los siguientes tres medios principales: auto desarrollo, tareas operacionales y entrenamiento institucional.⁵

El auto desarrollo le proporciona al individuo la responsabilidad del crecimiento profesional y abarca las lecturas profesionales, investigación y auto evaluación.

Las tareas operacionales abarcan el entrenamiento en el trabajo y la experiencia obtenida a través de las responsabilidades y posiciones.

El entrenamiento institucional incluye el programa de Educación militar profesional y asistencia a las escuelas del Ejército.

El Mayor Todd Hertling se desempeña en calidad de instructor en el Departamento de Ciencias Sociales en la Academia Militar de Estados Unidos. Cuenta a su haber con

una Licenciatura de la Universidad Wake Forest y un M.P.A de la Universidad de Indiana. Ha servido en tres asignaciones de combate en apoyo a la Operación Iraqi Freedom.

Dicho de otra manera, “Aprendemos a través del auto estudio, de nuestras propias experiencias y de las experiencias de los demás”.⁶

Más allá del programa de Educación militar profesional, el entrenamiento institucional debe incluir un plan de entrenamiento de desarrollo del liderazgo, concebido para los niveles de batallón y compañía. Esto implica, obviamente, que los líderes en las unidades deben priorizar el tiempo para impartir cierta cantidad de enseñanza a los subalternos. Precisamente, este complemento pedagógico —lo que Don Snider llama el “grupo de desarrollo humano de conocimiento experto de la profesión, es lo que recientemente ha faltado en nuestra fuerza.”⁷ Sin embargo, el aprender de otros jamás ha sido tan esencial como en la profesionalización continua del Ejército, especialmente con el caudal de conocimiento adquiridos por haber, simultáneamente, peleado dos guerras en Irak y Afganistán.

Curiosamente, los datos sugieren que nos damos cuenta de los beneficios que ofrece el desarrollo del líder cuando nos auto preparamos para ocupar posiciones de mayor responsabilidad. Tome en consideración que, consistentemente, los líderes le han dado una alta calificación a la eficacia de la experiencia operacional y los dominios del auto desarrollo; ahora se encuentran en 80 y 78 por ciento respectivamente. Si bien el porcentaje del dominio del entrenamiento institucional es significativamente más bajo, 65 por ciento, se puede, con seguridad, concluir que el desarrollo del líder ha percibido los beneficios de la fuerza. Si estos beneficios son verdaderos y resultan en un Ejército más fuerte, los líderes deben esforzarse por priorizarlo. Sin embargo, solo 35 por ciento de los encuestados realmente creen que sus unidades le dedican el tiempo necesario para auto desarrollarse.⁸



Oficina de Relaciones Públicas de West Point

Un pelotón se retira de un puesto avanzado de combate en una misión durante el entrenamiento de Desarrollo de Liderazgo de Cadete, un evento anual de entrenamiento de los cadetes de menor y mayor antigüedad de la Academia Militar de EUA, West Point, Nueva York, 26 de mayo de 2011.

Esta disparidad que existe respecto a una “disposición” y una “manera” refuerza aún más el dominio de la experiencia operacional, donde los líderes constantemente han señalado la experiencia de trabajo como factor igualmente importante en la preparación para ocupar puestos de mayor responsabilidad. El oficial de grado superior y suboficiales de mayor jerarquía, por ejemplo, actualmente valoran dicha experiencia entre 90 y 88 por ciento, respectivamente. Al evaluar el propio papel que desempeñan en el proceso, los oficiales de grado superior (67 por ciento) consideran, en gran medida, que cuentan con el tiempo necesario para capacitar a los subalternos, mientras que los oficiales de menor antigüedad (32 por ciento) no lo consideran así. Cuando se trata de participar en ciertas actividades que tienen que ver con el desarrollo en el trabajo, 46 por ciento de los líderes dicen que, rara vez o de vez en cuando, tienen la oportunidad de aprender de sus superiores; 52 por ciento dice que, rara vez o de vez en cuando,

participan en programas formales de desarrollo del líder; y 55 por ciento manifiestan que, rara u ocasionalmente, reciben asesoramiento por parte de sus superiores inmediatos.⁹

¿Dónde está la falla? Pareciera que, si bien nuestros líderes tienen el deseo de crecer profesionalmente a través del auto estudio y claramente valoran la importancia de aprender a través de las experiencias operacionales, el programa existente de desarrollo del líder a nivel de unidad no aprovecha la motivación en cuanto al crecimiento profesional y convierte lo que se ha aprendido a través de las experiencias en oportunidades de desarrollo. Además, la falta de un programa pareciera desmentir una falta de énfasis en su importancia. Con el deseo de que se lleve a cabo esta capacitación, los líderes del Ejército deben restaurar la capacidad de los programas de desarrollo profesional eficaces y priorizar su puesta en práctica en los planes de entrenamiento de la unidad.



(Oficina de Relaciones Públicas de West Point, Mike Strasser)

Cadetes de la Academia Militar de EUA reaccionan ante aldeanos hostiles en un escenario de operación urbana durante el Entrenamiento de Desarrollo de Liderazgo de Cadete, West Point, Nueva York, 9 de junio de 2011.

Un modelo de entrenamiento para el desarrollo del líder

Luego de presenciar la negligencia benigna del desarrollo del líder en la última década, ¿a dónde pueden los líderes del Ejército recurrir para volver a invertir en el desarrollo profesional? ¿Dónde pueden encontrar ideas que reavivarán sus programas de entrenamiento de desarrollo del líder? En el Centro Simons para la Ética Militar Profesional en West Point se originó un modelo, el cual dirige el curso básico de los cadetes de mayor antigüedad, *MX400 Officership*.

Con base en una sugerencia del General (retirado) Frederick Franks, hijo, el curso tipo seminario une la brecha que existe entre ser un cadete y un oficial. El general Franks, identificó una “necesidad de que en el currículo se incluya una experiencia común, culminante, integradora y transformadora, concebida para entretener los distintos hilos de la instrucción de la oficialidad con el extremo de la carrera del cadete”.¹⁰

El curso evolucionó de un curso electivo para analizar el carácter distintivo y las consideraciones de comportamiento de la profesión, a una clase básica donde se ponen en práctica estudios de casos de situaciones prácticas en un esfuerzo para descubrir verdades perdurables de liderazgo. Según el superintendente de West Point, Teniente General, David Huntoon, el “MX400 fue concebido para trascender la experiencia total del cadete —militar, académica y físicamente, al unir los distintos componentes, forjando líderes de carácter mientras que los cadetes finalizan sus preparación final para entrar en las filas de oficiales”.¹¹

Al adoptar un enfoque interdisciplinario, el curso de *Officership* fomenta un ambiente de enseñanza que se asemeja mucho a un programa intensivo de desarrollo del líder. Mejora el auto concepto del cadete en cuanto a la identidad del oficial, incluyendo lo que significa ser un líder de carácter, un guerrero, un integrante de la profesión y un servidor de la Nación.¹² El curso consta de cuatro bloques de instrucción, a saber: La Oficialidad en acción— el Mando tipo misión, la Profesión militar, el Oficial de mayor jerarquía y Servidor de la Nación, cada uno ofrece un

enfoque maduro del crecimiento profesional. Al ser convertidos en módulos más flexibles, el plan de estudio para oficiales tiene un verdadero uso y puede transferirse a los programas profesionales de entrenamiento en la fuerza.

La oficialidad en acción— Mando tipo misión

En el primer bloque, titulado *Officership in Action— Mission Command*, se presenta el mando tipo misión, definido como “el ejercicio de autoridad y dirección del comandante mediante el uso de órdenes de misión para iniciar una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, a fin de habilitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones de espectro total”.¹³ Los instructores de la clase pueden explicar el reciente cambio doctrinal de la frase *battle command* (mando de batalla), una sutil pero importante distinción que destaca a los líderes de menor antigüedad, la habilitación y discreción que deben ejercer al tomar decisiones de mando.

Es de igual relevancia para los cadetes comprender la importancia que se le da a la iniciativa disciplinada coherente con la intención del comandante en los niveles de pequeñas unidades, una discusión de mando tipo misión es algo útil para los oficiales del Ejército. El Jefe del Estado Mayor Conjunto, General Dempsey, alega lo siguiente:

Con nuestro cambio al mando tipo misión, cuidadosamente debemos analizar cómo adaptamos nuestros programas y políticas de desarrollo del líder para capacitar aquellos que puedan operar eficazmente en un entorno operacional mucho más transparente, complejo y descentralizado. El alinear y vincular nuestros programas y políticas de desarrollo del líder con nuestra base conceptual y cambios doctrinales, como el mando tipo misión, se convierte en la adaptación más esencial que podemos llevar a cabo en nuestra campaña de aprendizaje.¹⁴

El curso de *Officership* es un intento de abordar esta cuestión de antemano con los cadetes, antes de su ingreso al cuerpo de oficiales y el bloque del Mando tipo misión fomenta este desarrollo

profesional con la narración, a la antigua, de la guerra. Los oficiales de menor y mayor antigüedad comparten sus experiencias de combate con los cadetes tanto en grupos pequeños como grandes, donde los facilitadores también aportan a la experiencia al detener una historia en el momento en que se debe tomar una decisión, obligando a los cadetes a analizar y discutir qué harían bajo circunstancias parecidas y saquen sus conclusiones acerca de la conducción adecuada en el proceso. Esta metodología de desarrollo del líder se puede transferir a la fuerza.

Con tantos soldados que saben luchar hoy en día, los líderes experimentados del Ejército deben compartir sus historias con sus unidades como un medio de auto mejoramiento y descubrimiento. Si bien, al principio, los líderes probados en combate podrían estar renuentes a compartir historias personales con sus subalternos, especialmente, si revelan algún tipo de vulnerabilidad, Franks insta a los líderes a resistir la “estenosis tácita en contra de narrar historias de guerra”¹⁵. Las mismas pueden ofrecer mucho a los subalternos inexpertos y experimentados por igual. Los narradores experimentados pueden lograr un efecto catártico si están luchando con el estrés post traumático.¹⁶ Para el oyente, Franks encuentra un valor claro en cuanto al conocimiento que pueden compartir y alega que “los comandantes que comparten sus experiencias, buenas o malas, fomentan un ambiente de intercambio abierto y evaluación honesta. Estas historias son valiosas. Estimulan, enriquecen y enseñan”.¹⁷ Además, su método sugerido para discutir historias a través de prismas de carácter, competencia y liderazgo, ofrece un marco conceptual para el discurso en las formaciones probadas de combate en todo el Ejército.

Algunos pueden sentirse un poco escépticos acerca del valor de las historias de guerra como un medio de desarrollo del líder. Tim O’Brien, autor de *The Things They Carried*, una galardonada colección de historias de guerra que narra con lujo de detalle las experiencias de un pelotón de infantería del Ejército de EUA en Vietnam, pide guardar cautela en cuanto a la falta de fiabilidad

de las historias de guerra contenidas en su novela. En el capítulo titulado “How to Tell a True War Story,” O’Brien presenta la siguiente inherente paradoja en las historias de guerra:

En toda historia de guerra, pero especialmente en una verdadera, resulta difícil separar lo que sucedió de lo que parece haber sucedido. Lo que parece haber sucedido se convierte en su propio suceso y tiene que contarse de esa manera. Los ángulos de visión son asimétricos. Cuando una trampa explota, se tiende a cerrar los ojos y cubrirse. Cuando un joven muere, se aparta la vista y luego se vuelve a mirar por un momento y después nuevamente se aparta la vista. Las imágenes se confunden; se suele perder mucho de lo que sucedió. Y luego, cuando se va a contar la historia, siempre hay esa apariencia surrealista, que hace que la historia parezca falsa, sin embargo, representa la cruel y exacta verdad que aparenta ser.¹⁸

Con tantos soldados que saben luchar hoy en día, los líderes experimentados del Ejército deben compartir sus historias...

Elizabeth Samet, una profesora de inglés en la USMA y autora de *Soldier’s Heart: Reading Literature, through Peace and War at West Point*, comparte este interés y considera que en las historias de guerra, se puede correr el riesgo de entregarse demasiado a la autenticidad. En otras palabras, los oficiales —especialmente los que tienen muy poca o ninguna experiencia en combate— pueden rendirse demasiado ante la autoridad de su narrador, posiblemente de mayor grado, el cual solo presenta un punto de vista.¹⁹ En este caso, el valor instructivo puede estar en peligro si todo se acepta como un hecho o como “la mejor práctica”.

A fin de evitar este problema, Samet sugiere una “triangulación” en la narración. Tres participantes comparten su versión del mismo suceso, o un



(Fuerza Aérea de EUA, Sargento Christopher Gross)

El Sargento Kyle Silvernale vocifera comandos a sus tropas durante un entrenamiento de asalto aéreo en el campo de tiro en la Montaña Chugach de Alaska, 12 de mayo de 2011.

narrador comparte su historia por tres medios (es decir— comparte información de un diario, de una carta enviada a la familia y de una narración verbal basada en la memoria) para presentar una imagen más clara. Es importante que los líderes del Ejército quieran evitar una mentalidad de “sacar una conclusión desde el principio”. Deben evitar insistir en la resolución y poner énfasis en una discusión explicativa de estas historias.²⁰ Al poner énfasis en los aspectos buenos, malos y feos, según sugiere Franks y esforzarse en triangular la historia para obtener una mejor precisión, según lo sugerido por Samet, los líderes de pequeñas unidades pueden conservar el valor de la narrativa y convertir las experiencias de combate en valiosas oportunidades de aprendizaje.

Mientras se aprovechan las historias que los combatientes aportan a los programas de desarrollo del líder, también se puede tomar en consideración complementar las experiencias

de otros con las sesiones programadas de auto estudio del líderes y entretener el tema de mando tipo misión con su plan de entrenamiento de desarrollo del líder. Por ejemplo, la oficialidad insta a los cadetes a emprender su lectura profesional con el libro ganador del premio Pulitzer de David Hackett Fischer, titulado *Washington's Crossing*. Al centrarse en el estilo de mando de Washington durante la crucial batalla de Trenton, los cadetes aprenden las verdades humanas perdurables del mando tipo misión y comparan las lecciones de liderazgo con el relato detallado de las historias de *Wanat: Action in Afghanistan, 2008* del Instituto de Estudios de Combate.

En Trenton, Washington demostró una enorme perseverancia a pesar de una misión aparentemente imposible bajo terribles condiciones meteorológicas invernales. Del mismo modo, los soldados estadounidenses en un austero puesto de avanzada en Afganistán, superaron las

probabilidades abrumadoras luego de la sorpresa táctica del enemigo para perseverar la defensa del puesto a pesar de los incansables esfuerzos de 150 combatientes talibanes fuertemente armados. Así, los estudios de caso de Wanat y Trenton constituyen una toma instantánea de *carácter, competencia y liderazgo* que tienen un uso y relevancia verdadera para los oficiales. Se dieron cuenta de qué salió bien, qué salió mal y qué hubieran podido hacer bajo circunstancias parecidas. Los programas de desarrollo del líder eficaces deben hacer todo el esfuerzo posible para establecer paralelos históricos con las historias modernas de guerra, a fin de revelar estos principios duraderos del mando tipo misión que pueden tener un gran impacto en los profesionales.

El proveer las herramientas adecuadas es esencial para el aprendizaje. Tal vez, nada es más devastador para el intercambio profesional que una presentación de Power Point enlatada, que “reprime la discusión, el pensamiento crítico y la toma de decisión reflexiva”.²¹ En su lugar, la Oficialidad propone un sistema en línea con “la necesidad de alejarse de un modelo de aprendizaje centrado en una plataforma y acercarse más a uno que esté centrado en el aprendizaje a través de herramientas y cooperación”.²² Las organizaciones del Ejército exitosas pueden adquirir experiencias junto con el auto estudio, narración y aprendizaje de las experiencias de otros.²³ Lo pueden hacer a través del aprendizaje por experiencia, la práctica en la solución de problemas del mundo real, la reflexión sobre las impresiones duraderas que resultan útiles y del bloque de estudio del Mando tipo misión para un renovado programa de desarrollo del líder. No solo esto conduce a la capacitación de los profesionales, sino que capta las lecciones aprendidas durante más de una década de guerra.

La profesión militar

En el Segundo bloque del curso de *Officership*—y otra idea del módulo para el entrenamiento del desarrollo del líder—se encuentra la Profesión Militar. Con la Campaña de la Profesión del Ejército en 2001, también llegó una llamada para

“auto analizarnos detenidamente a fin de garantizar que comprendiéramos lo experimentado en los últimos 11 años, cómo hemos cambiado y cómo debemos adaptarnos para tener éxito en una época de conflicto permanente”.²⁴ Al presumir que Estados Unidos frecuentemente sigue usando las fuerzas armadas como el instrumento de poder preferido para el futuro previsible, un modelo de desarrollo del líder debe centrarse en la preparación de profesionales para que sean combatientes de gran rendimiento. El Ejército no debe perder de vista lo que la guerra, en última instancia, exige, incluso en medio de llamadas para un retorno a los estándares del soldado de la así llamada “guarnición del Ejército”.

Sin embargo, si no se define qué es la profesión, no solo lo que exige, el auto análisis resulta difícil. Un programa de desarrollo del líder eficaz debe esforzarse por estructurar esta discusión. ¿Cuán distinta es la profesión de una organización burocrática, o hasta de un equipo de béisbol profesional? ¿Cuál es la jurisdicción del Ejército a medida que pasa de lo que Huntington llamó la “administración de violencia” a lo que el sociólogo político James Burk denominó la “vasta jurisdicción de la gestión de paz”?²⁵ ¿Cómo sirven los oficiales como modelos de moral dignos de emular en tiempos de relativa paz pero, especialmente, en combate? La Oficialidad busca abordar estas preguntas y otras más con los cadetes en un foro tipo seminario que fomenta el análisis y debate— preguntas que evidentemente son relevantes a la profesión militar que intenta redefinirse así misma mientras se adapta para satisfacer los desafíos estratégicos.

Al regresar a la idea de que las profesiones requieren cierta experiencia y compromiso con el aprendizaje de por vida, las unidades pueden estructurar un análisis saludable de la profesión en los programas de desarrollo del líder con un enfoque de tutoría que incluye los siguientes cuatro grupos de conocimiento experto que se analiza a profundidad en el curso de Oficialidad: Experiencia militar y técnica, desarrollo ético moral, comprensión político cultural y capacidades de desarrollo humano. Al centrarse en los grupos de conocimiento experto en la fuerza, permitirá

que las unidades maduren y se desarrollen en estas áreas, en última instancia, mejorar la profesión en su conjunto:

- El campo militar y técnico ayuda a los líderes comprender que desarrollar un conjunto de destrezas singulares es, por decir, la capacidad de emplear la fuerza letal y no letal en apoyo a la defensa de los intereses de la Nación. Esto requiere un compromiso con el aprendizaje de por vida.

- Las consideraciones morales y éticas exigen tomar medidas correctas. Los profesionales deben comprender la dimensión moral de luchar en una guerra. Las consideraciones éticas moldean el discurso al destacar los Valores del Ejército. Entre estos valores se encuentran, a saber: lealtad (comenzando con la Constitución y terminando con los soldados), deber (una obligación moral), respeto (para con los subalternos, superiores, civiles y enemigos, por igual), servicio desinteresado (los intereses de la Nación se anteponen a los propios), honor (adherirse a los valores intrínsecos), integridad (hacer lo correcto cuando nadie nos observa) y valentía personal (moral y física). Al formar las siglas “LDRSHIP”, los Valores del Ejército deben representar más que un lema piadoso de virtudes vagamente definidas. Estos valores deben guiar las acciones de los soldados y dirigir la toma de decisiones de los líderes en combate y en su base de origen.

- La experiencia político cultural es indispensable en el desarrollo de los oficiales quienes comprenden las dimensiones humanas del campo de batalla, incluso, en un mundo centrado en datos. Deben comprometerse a comprender el ambiente en el que operan. Con solo hacer esto adecuadamente podrán servir a sus clientes, los estadounidenses.

- El grupo de desarrollo humano de conocimiento experto se da cuenta de la necesidad de invertir en el mejoramiento personal de nuestros líderes y soldados.²⁶

El oficial de mayor antigüedad

No es de sorprender que el tercer bloque de instrucción de *Officership*, el Oficial de Mayor Antigüedad, sea de mayor atracción entre los

cadetes de West Point que se matriculan en el curso básico. Si bien el bloque de instrucción de la Profesión Militar puede ser de naturaleza más teórica, el bloque de instrucción pertinente al Oficial de Mayor Antigüedad es más concreto y práctico. Cada lección ofrece otra oportunidad de desarrollo del oficial al extraer y consolidar los foros en línea de los comandantes de compañía que cuentan las historias fácilmente disponibles de combate contemporáneo. Este foro permite que los jóvenes líderes del Ejército compartan ideas y mejores prácticas y, formulen preguntas y respondan en línea sobre los desafíos de liderazgo que pueden enfrentar. Este módulo no solo es relevante para los futuros oficiales sino también para los oficiales que mejoran sus programas de desarrollo del líder e incorporan el lema del mando tipo misión.

Un ejercicio en la sala de clases, un juego de decisión táctica, consiste en un juego de batallas por computadoras en Irak y Afganistán, durante el cual los cadetes evalúan situaciones de los aliados y de los enemigos, toman en consideración el terreno, el tiempo disponible y consideraciones civiles y desarrollan párrafos de misión y conceptos que guían a sus unidades subalternas, tal como lo harían si ocuparan una posición de liderazgo. Por ejemplo, la Red de entrenamiento del Ejército ofrece un excelente video sobre la batalla de Wanat que resulta útil para presentarles a los cadetes un escenario en el cual deben actuar, como si fueran el líder del pelotón en el terreno o el líder de la fuerza de respuesta rápida. Este ejercicio experimental obliga a que los líderes analicen sus propias acciones en lugar de la de los soldados.

Otra lección sobre Cómo comprender a su unidad, abarca métodos que los líderes pueden usar para mejorar su concienciación de los puntos fuertes y débiles de sus unidades, ya sea, a través de encuestas sobre el clima de mando, sesiones de detección, retroalimentación por parte de los grupos especializados, o sencillamente, conversar con los soldados en los vehículos de transporte. Este bloque de instrucción puede parecer básico para algunos, sin embargo, merece una atención renovada con la intención del Ejército de conocerse

Taller de Desafío del Líder

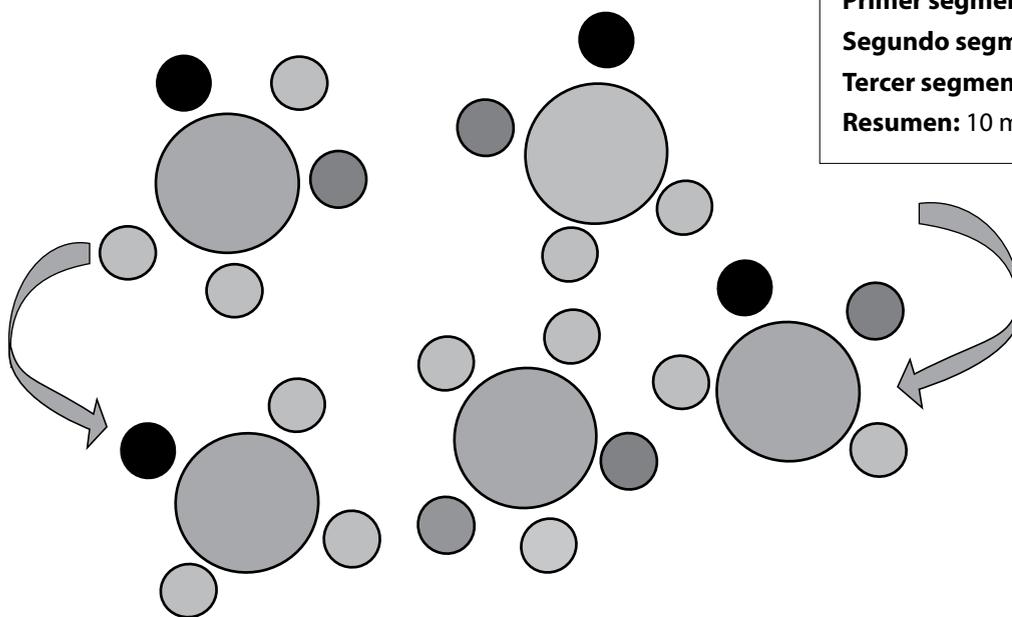
Introducción: 90 segundos

Primer segmento: 10 minutos

Segundo segmento: 15 minutos

Tercer segmento: 15 minutos

Resumen: 10 minutos



Interacciones dinámicas, inspiradas y enérgicas acerca de los desafíos de la vida real que recientemente encaró un teniente.

Figura 1

mejor a sí mismo. Además, sirve como una plataforma eficaz de lanzamiento para la lección de Incentivos y desincentivos, que analiza métodos para motivar mejor a los soldados y a los líderes subordinados. El motivar a los soldados después de tomar algún tiempo para comprenderlos, resulta más fácil.

La asesoría en el currículo de *Officership* constituye un componente importante. La asesoría eficaz merece una atención consistente en las unidades del Ejército regulares que se esfuerzan por fomentar un clima de mando saludable. La clase de Relaciones entre oficiales y alistados le proporciona a los cadetes una oportunidad de asesorar a los sargentos de pelotón (rol que juegan los ex sargentos de pelotones asignados a West Point), una experiencia que muchos de ellos esperan ansiosamente a medida que se acerca su ingreso al cuerpo de oficiales.²⁷ Dado los resultados abismales de las encuestas sobre el asunto de la asesoría, parece que los

futuros tenientes no son los únicos que pueden beneficiarse de las sesiones de entrenamiento sobre el asesoramiento adecuado de líderes subalternos. El asesoramiento —establecer las expectativas para los subalternos y mantenerlos informados de sus progresos— merece la atención de todo el Ejército.

Tal vez, el aspecto más beneficioso del módulo de Oficial de Compañía de mayor antigüedad es la posibilidad de integrar sitios de redes sociales basadas en el Ejército, mantenidos por el Centro de Líderes a Nivel de Compañía de West Point. Este centro es el hogar de los foros profesionales en línea de *companycommand.com* y *platoonleader.com*, ambos permiten que los jóvenes líderes, en toda la fuerza, se comuniquen y compartan ideas sobre el liderazgo a través de *MilSpace*, un sitio web accesible a todos los oficiales del Ejército y es similar en estilo y formato a *Facebook*.

El segmento de Desafío del líder le inculca a los estudiantes la idea de que los “programas

de desarrollo del líder deben tomar en consideración el medio ambiente, incluyendo factores tales como ley, política, recursos, estructura de fuerza, situación mundial, tecnología y desarrollo profesional.²⁸ Para los futuros tenientes y actuales líderes de pelotón, el sitio platoonleader.com cuenta con videos de Desafíos de líderes, en los que se presentan escenarios de toma de decisión difíciles y requieren respuestas cortas por escrito, por parte del espectador, en un enfoque tecnológico que le resultará familiar a esta generación. Entre los escenarios se encuentran las relaciones entre los sargentos y los líderes de pelotón, problemas de asociación de la fuerza de seguridad y asuntos de integridad en combate y liderazgo. Convenientemente, la mayoría de las lecciones del curso de *Officership* tiene un segmento de Desafío del líder que coincide con sus temas u objetivos de aprendizaje.

El Desafío del líder requiere que los oficiales vean una breve historia de guerra —narrada por un reciente veterano de Irak y Afganistán con el grado de oficial de menor antigüedad— y redacten una respuesta de 500 caracteres en el punto de decisión. Luego de finalizar sus respuestas, pueden terminar de ver el resto del video y ver las respuestas de otros líderes en la comunidad de la *MilSpace*. Una herramienta muy eficaz para motivar el diálogo o debate, es el segmento de Desafío del líder el cual permite que un facilitador filtre y consolide las respuestas de los integrantes que evalúa.

Por ejemplo, un pequeño grupo de instructores puede aislar las respuestas de esta clase de las de la comunidad de *MilSpace*, así como un comandante de batallón puede aislar las respuestas de los tenientes y capitanes subordinados. Esta capacidad le provee al sitio web un ambiente muy personal y es un tremendo recurso para motivar el debate sobre preguntas tácticas, morales y profesionales importantes.

El formato de taller de Desafío del líder (ver Figura) ofrece respuestas en línea al pequeño grupo y líderes jóvenes para evaluar sus respuestas en un ambiente más personal.²⁹ Los líderes de mayor antigüedad en la unidad, pueden servir en calidad de moderadores de grupos, los cuales

consisten de tres líderes jóvenes, circular de escritorio a escritorio para obtener tanta información y perspectivas como sea posible en cualquier desafío dado. Los comentarios de oficiales de mayor antigüedad así como de los compañeros en la organización proporcionan la unidad de mando y permite que los inexpertos jóvenes líderes calibren su proceso de toma de decisiones de una manera productiva y amigable.

El servidor de la Nación

Hasta el momento, la mayor parte del contenido de los módulos del curso de *Officership* se ha centrado en el desarrollo de cadetes y oficiales de menor antigüedad. El último bloque de instrucción, el Servidor de la Nación, puede ayudar a las unidades a incorporar mejor el campo del crecimiento profesional de oficiales de mayor antigüedad. Con su énfasis en el servicio de por vida, el módulo de *Officership* destaca la importancia del desarrollo de oficiales, la comprensión y adherencia a las relaciones adecuadas cívico militares y militar mediática y, escuchar a líderes de mayor antigüedad quienes pueden impartir instrucción con base en las lecciones aprendidas desde sus puntos de vista en los escalones de mando más altos.

Además, este módulo se puede transferir a los programas de desarrollo del líder en la fuerza. Por ejemplo, un comandante de batallón puede considerar asesorar a un líder de mayor antigüedad (un comandante de brigada o superior) en temas que van de desarrollo del oficial de mayor antigüedad a consideraciones especiales que tienen que ver con la toma de mando en el siguiente escalón. La meta es el aprendizaje de por vida: si las lecciones anteriores parecen demasiado básicas, las unidades pueden elevarlo al siguiente nivel y centrarse en capacitar a los líderes que transitan a los puestos de mayor responsabilidad.³⁰

La lección de desarrollo del líder provee una oportunidad para destacar las áreas administrativas descuidadas del liderazgo debido al énfasis prolongado de combate —por ejemplo, la rendición de cuentas de propiedad y suministros, administración del entrenamiento,

mantenimiento, acondicionamiento físico, capacidad para redactar informes de premios y evaluación, o donde sea que el liderazgo considere que hay una deficiencia.

Las lecciones cívico militar y militar mediática parecieran especialmente relevantes para los líderes de mayor antigüedad en virtud de los recientes desaciertos cívico-militares. A raíz del relevo del General Stanley McChrystal por el Presidente Obama, el erudito Marybeth Ulrich concluyó lo siguiente: “Las instituciones encargadas de la educación militar profesional deben aprovechar y crear oportunidades para promulgar un conjunto de normas pertinentes a las relaciones cívico militar que fomentan las interacciones cívico militares eficaces, promover la confianza y el respeto y contribuir a la política y estrategia eficaz”³¹ La receta de Ulrich para crear un conjunto de destrezas (erosionadas debido a las tensiones generadas durante más

de una década de guerra) debe extenderse más allá de la escuela y convertirse en un elemento estándar en los programas de desarrollo del líder en las unidades.

Con la obligación que tienen los militares de “no perjudicar las instituciones democráticas ni al proceso de toma de decisiones de nuestro gobierno”, la preparación continua de líderes en el área de conocimiento experto debe establecer las expectativas y estándares adecuados para interactuar con los medios y los gobernantes elegidos por la Nación”.³² La última década de guerra ha dado a conocer el impacto estratégico que pueden tener tanto los líderes de pelotón como los comandantes de división en un entorno multi-mediático. Un módulo de Abnegación en el nivel de oficial de mayor antigüedad o superior refuerza el concepto de que el mando tipo misión es una carga de responsabilidad en todos los líderes en distintos escalones.



(Ejército de EUA, Sargento de Primera Clase Robert Hyatt)

El capitán Nick Franck, asignado a la 12ª Brigada de Aviación de Combate, se desplaza a un punto durante el curso de navegación terrestre de noche a día como parte de la competencia de Mejor oficial de menor antigüedad, Ejército de Estados Unidos en Europa, Grafenwoehr, Alemania, 16 de noviembre de 2011.

Ya cuenta con una AKO cerca

El modelo de *Officership*, si bien no es una completa cura de lo que aqueja a la profesión, puede generar ideas para ayudar a mejorar los programas de desarrollo del líder en los niveles de batallón y compañía y hasta en otros recursos del cuerpo de oficiales del Ejército. En el mejor de los casos, ofrece planes de lección específicos que ya están disponibles para la comunidad en línea de Conocimiento experto del Ejército.³³ Los planes de lección proporcionan objetivos de aprendizaje y lecturas sugeridas lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los objetivos de entrenamiento.

Si bien el modelo de *Officership* es flexible, la profundidad de conocimiento necesario para servir no lo es. Exige una continua auto superación y un compromiso para ayudar a que otros se superen. Podemos extrapolar las verdades duraderas del liderazgo para servir como modelos dignos de emular en cuanto a la capacitación, aún cuando la Nación está considerando la reducción de la fuerza. La misión del Ejército debe ser prepararse para todo conflicto.

Con el caudal de soldados experimentados, solo el compartir una historia de combate particularmente significativa puede lograr el efecto deseado de desarrollar a los demás, que los obliga a evaluar circunstancias similares. Esto es sencillo de lograr, no es extravagante o costoso e, incluso, estimula a que un gran componente participe en el programa de *Officership*.

El solo hecho de contar historias no resolverá el problema del desarrollo del líder del Ejército, sin embargo, el desarrollo del líder como una prioridad en el calendario de entrenamiento, a largo plazo, de un batallón, sí lo hará. Lo que el programa exige —y no es negociable— es priorizar el desarrollo del líder en todo el Ejército. En este sentido, los medios son menos importantes que los fines. Solo si los comandantes dedican al plan el tiempo necesario e implementan el entrenamiento de desarrollo del líder, el Ejército podrá cosechar y clasificar una inmensa cantidad de información obtenida en el último mes que en más de una década de guerra. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Riley, Ryan y otros, 2011 *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings* (Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012), 62, <http://usacac.army.mil/cac2/repository/CASAL_TechReport2012-1_Main-Findings.pdf>. (18 de enero de 2013); McIlvaine, Rob, "Survey Suggests Army focus on Improving Leader Development," *Army News Service*, 24 June 2011, <<http://www.army.mil/article/60484/>>, (6 de marzo de 2012).
2. *Ibid.*, p. 61; Hinds, Ryan M. y Steele, John P., "Army Leader Development and Leadership: Views from the Field," *Military Review* (January-February 2012): p.39.
3. Huntington, Samuel P., *The Soldier and the State* (Cambridge: Harvard University Press, 1957), págs. 7-18.
4. Center for the Army Profession and Ethic [CAPE], *An Army White Paper: The Profession of Arms* (2010), p. 2.
5. Department of the Army, Army Regulation [AR] 600-3, *The Army Personnel Development System* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2009).
6. Franks, Frederick, Jr., speech to United States Military Academy Class of 2012, 23 de enero de 2012 (West Point, NY: 2012).
7. Snider, Don, "The U.S. Army as a Profession," in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), págs. 3-38.
8. Riley et al., 2011 CASAL, 60.
9. *Ibid.*, 65-7.
10. Frederick M. Franks, Jr., to William James Lennox, Jr., 27 April 2005, "A Modest Proposal for Initiating a Transformational Change," memorandum for the Superintendent, U.S. Military Academy (West Point, NY: 2005), p. 2.
11. Huntoon, David H., Jr., letter to MX400 mentors, 8 de agosto de 2011.
12. Franks, Frederick M., Jr. y Tuner, Michael E., "Syllabus for MX400, Officership, 2nd Term, Academic Year 2012" (West Point, NY: 2012).
13. Department of the Army, Chg. No. 1 to Field Manual No. 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 2011), 5-2.
14. Dempsey, Martin E., "Leader Development," *Army*, febrero de 2011, 25-6.
15. Franks, Frederick M., Jr., "Forward," in *66 Stories of Battle Command*, ed. Adela Frame and James W. Lussier (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2000), 1.
16. Alston, Tina, "Storytelling: A Tool of Healing for Vietnam Veterans and Their Families," in *The Legacy of Vietnam Veterans and Their Families: Survivors of War*, ed. Dennis K. Rhoades et al. (Washington, DC: Agent Orange Class Assistance Program, 1995), págs. 384-95.
17. Franks, "Forward," p. 1.
18. O'Brien, Tim, *The Things They Carried* (New York: Broadway Books, 1998), p. 67.
19. Samet, Elizabeth, interview by author, 3 de abril de 2012.
20. *Ibid.*
21. Bumiller, Elisabeth, "We Have Met the Enemy and He is Power-Point," *The New York Times*, 26 de abril de 2010 <http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=1&hp> (6 de marzo de 2012).
22. Dempsey, "Leader Development," p. 27.
23. "Experiential Learning: Case-based, Problem-based, and

Reality-based" in *McKeachie's Teaching Tips: Strategies, Research, and Theory for College and University Teachers*, 13th ed., ed. Svinicki, Marilla y McKeachie, Wilbert J. (Belmont: Wadsworth, 2011), págs. 202-12.

24. CAPE, *The Profession of Arms*, p. 1.

25. Burk, "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military Profession," in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 53.

26. Snider, Don, "The U.S. Army as a Profession," págs. 12-3.

27. Robinson, Guyton L., "Instructor Points" memorandum for cadets enrolled in MX400, section 20, 3 de enero de 2011, United States Military Academy (West Point, NY: 2011).

28. Department of the Army, AR 600-3, 8.

29. Center for Company-level Leaders, "Leader Challenge Facilitator Guide" (West Point, NY: 2012).

30. Teniente Coronel Christopher Norrie, email to the author, 8 March 2012.

31. Marybeth P. Ulrich, "The General Stanley McChrystal Affair: A Case Study in Civil-Military Relations," *Parameters*, Spring 2011, 97.

32. CAPE, *The Profession of Arms*, 17.

33. *MX400 Officership* leader development program module/lesson plans are available to the AKO community at the following link: <<https://www.us.army.mil/suite/folder/38990071>>.